



**TALENT SUSTAINABILITY.** La nuova sfida globale nel mondo del lavoro

# Futuri leader, chi sa cercare trova

Se il fattore scarso per il successo sarà il talento, allora il talent management diventerà un'attività strategica per tutte le imprese. Ma di quali profili di leader avranno bisogno?

di Odile Robotti



Acqua, acqua ovunque, e neanche una goccia da bere!” esclama disperato il naufrago sopravvissuto in *La ballata del vecchio marinaio* di Samuel

Taylor Coleridge, un celebrato autore romantico inglese. La metafora illustra bene l'aspetto paradossale alla base della difficile *talent sustainability* contemporanea: in presenza di tanti laureati, troppi dei quali disoccupati (purtroppo, tra i giovani sono un vero mare), sembra che il talento scarseggi. Se provate a chiedere ai Ceo (Chief executive officers, in pratica gli amministratori delegati) cosa li tenga svegli la notte, scoprirete che spesso non riescono a prendere sonno per via dei talenti che non trovano.

Quel che è peggio, le notti di veglia involontaria rischiano di aumentare dato che la cosiddetta bomba demografica (quella che fa “sboom” e non “boom”) non è ancora detonata. È infatti prevista da McKinsey una carenza globale di lavoratori qualificati di circa 40 milioni di unità nel 2030. Attualmente il fenomeno è solo all'inizio e la crisi economica lo ha reso apparentemente meno dirimpente. Insomma, non abbiamo ancora visto niente e già abbiamo un problema di insonnia.

### Le due declinazioni del talento

L'espressione talenti è usata in due accezioni. La prima è sinonimo di “lavoratori qualificati”, dove la qualifica

conta solo se riguarda le competenze che i datori di lavoro cercano. In altri termini, laureato o masterato, non vuole necessariamente dire qualificato. Nella seconda accezione, i talenti sono gli alti potenziali o HiPos (abbreviazione di *high potentials*).

Da non confondere con i migliori performer (cioè con quegli individui che superano le aspettative nel proprio ruolo e svolgono molto bene compiti particolarmente difficili inerenti la loro posizione), i talenti sono persone che vogliono sfide e ricompense professionali riservate alle posizioni senior, che possiedono capacità – innate e apprese – notevoli e che mostrano forte coinvolgimento nell'organizzazione per cui lavorano. In pratica, sono capaci e disposti ad andare oltre quanto richiesto dal ruolo, facendo intravedere il potenziale per ricoprire posizioni più elevate in tutto ciò che fanno.

I talenti potrebbero, certamente, essere le stesse persone classificate come alti performer, ma non è necessariamente

## Il talento Modello T

Come avvenne per il Modello T della Ford, il talento col profilo T è quello che tutti cercano per futuri ruoli di leadership. La T in questo caso si riferisce alla profondità e ampiezza che devono convivere: la capacità di andare a fondo nel proprio campo (che sia un'area funzionale o un settore o altro), ma anche di applicare le proprie conoscenze trasversalmente in tutte le aree, senza restare intrappolato nel silos della propria area funzionale. A parte questo requisito, gli altri vanno scelti dalla singola organizzazione pensando alla strategia futura e all'ambiente competitivo. Il talento è purtroppo impossibile da produrre in serie come fece Ford con il Modello T.

così. Le organizzazioni che fanno coincidere i due gruppi senza andare per il sottile lo fanno a proprio rischio e pericolo: rischiano di perdere i talenti che non identificano a favore della concorrenza e di promuovere persone che, in definitiva, risulteranno inadatte ai ruoli che ricoprono.

### Per trovare, bisogna sapere cosa si cerca

I talenti del primo tipo, cioè i lavoratori qualificati di cui si necessita, possono essere difficili da trovare ma sono abbastanza facili da definire. È molto più difficile identificare i secondi, cioè i futuri leader, per almeno tre ragioni. Primo, non tutte le aziende hanno chiaramente tracciato l'identikit dei loro futuri leader. L'esercizio richiede di essere affrontato – in modo strutturato – pensando al futuro più che al presente, cioè sapendo quale strategia vorrà perseguire l'organizzazione e immaginando l'eco-sistema competitivo nel quale si troverà.

Il punto di partenza deve quindi essere l'elaborazione di una visione del futuro che identifichi quali saranno le principali sfide e, quindi, i necessari fattori di successo. Solo così è possibile decidere di quale tipo di capitale umano dotarsi. Guidare un top management team in questo esercizio richiede un'esperienza specifica, una metodologia provata e una buona capacità di mediazione. Potrebbe per esempio risultare che la leadership futura debba avere caratteristiche diverse dall'attuale, con la scomoda conseguenza per i leader attuali di dover allevare persone che hanno scarsa somiglianza con loro.

La seconda ragione per cui identificare i talenti-futuri leader è un esercizio complesso ed elusivo è la necessità di ricorrere a *marker*, cioè a elementi predittivi (in medicina indicano la presenza di qualcos'altro che si sta cercando, ma che è più difficile osservare direttamente) perché l'osservazione diretta (possibile per la performance) non è disponibile quasi per definizione (stiamo cercando un potenziale).

Identificare un marker è ancora più difficile che identificare la caratteristica che si sta cercando. Inoltre, anche se correttamente identificato, un indicatore predittivo è soggetto al fenomeno dei falsi positivi e negativi.



**L'asticella della leadership si alza**

Una ulteriore spiegazione della difficoltà nel reperire talenti-futuri leader è che la tecnologia nella *seconda età della macchina* ha alzato l'asticella della leadership: affermandosi in aree tradizionalmente dominio degli esseri umani, sostituisce e banalizza sempre più ampie categorie di compiti. Ciò che resta agli umani è ai due estremi del continuo: o compiti di livello molto basso per i quali l'automazione non conviene o per quelli di livello molto alto, nei quali l'essere umano riesce a vincere sull'algoritmo, per quanto sofisticato. Il problema (e l'opportunità) è che l'intelligenza artificiale ha fatto passi da gigante: riesce a guidare un'auto nel traffico e a battere i campioni a Go (un antico gioco da tavolo cinese, considerato il più complicato mai inventato). Affermarsi come talento non era facile nemmeno prima, adesso si compete anche contro macchine intelligenti. Come se non bastasse, i requisiti per essere leader sono diventati più difficili, in ragione del contesto più ostico in cui le sfide rimaste sono le più complicate e i vantaggi acquisibili più evanescenti (a causa dell'accelerazione della tecnologia e della competizione). È vero che le informazioni e la conoscenza sono diventate molto più abbondanti e accessibili, ma, proprio per questo, saperle usare è sempre più complesso. Trovare un significato all'interno di una massa di informazioni spesso

ambigue e difficili da interpretare, riuscendo a considerarle senza esserne fagocitati, è una competenza necessaria.

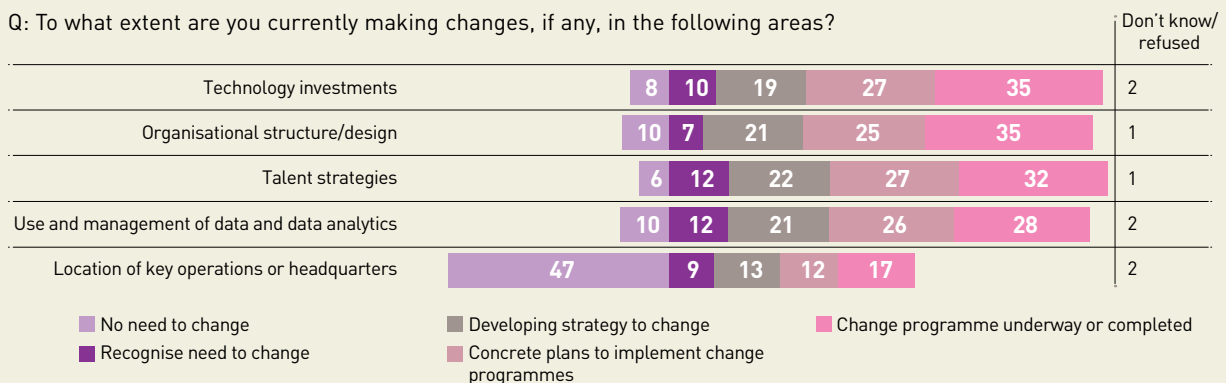
I futuri leader devono, in sintesi, risolvere problemi più complessi con maggiori vincoli rispetto al passato (trasparenza e responsabilità sociale sono diventati requisiti) per cogliere opportunità la cui durata è più effimera. E, come Sisifo, appena finita una fatica, ne inizia un'altra. In sostanza, dovranno guidare le organizzazioni verso "bersagli mobili" che si spostano velocemente e spesso imprevedibilmente, affrontando problemi di cui ignoriamo l'esistenza con l'aiuto di tecnologie che non sono ancora state inventate. Questo genere di leader sono difficili da trovare anche se si hanno le idee chiare su cosa si sta cercando. In conclusione, la carenza di talenti riflette anche la loro effettiva scarsità in natura. Non a caso, si parla di *guerra dei talenti*: per accaparrarseli le organizzazioni non esiteranno ad affrontarsi. Forse i CEOs hanno ragione a non dormire la notte.

**Le strategie vincenti di talent management**

Non è azzardato ipotizzare che, in futuro ancora più che nel passato, il fattore scarso e cruciale per il successo sarà il talento. La massimizzazione e gestione ottimale del talento spendibile (il talent management) diventa, quindi, materia di interesse per i

**CEOs recognising the need to change and taking action**

Q: To what extent are you currently making changes, if any, in the following areas?



**93%** say that they recognise the need to make a change, or are already changing, their strategy for attracting and retaining talent.

**32%** of CEOs have started or completed changes to talent strategies.

Base: All respondents (1,344)

Fonte: PwC 17th Annual Global CEO Survey



vertici delle organizzazioni, che possono affrontarla con varie strategie. La prima è risultare attraenti per la popolazione dei talenti di entrambi i tipi, lavoratori qualificati e futuri leader. Questo richiede preferibilmente di avere un brand che “piace alla gente che piace” (Apple e Google hanno un vantaggio), ma si possono calamitare talenti anche avendo meno glamour se si riesce a evidenziare gli aspetti giusti del brand. Puntare solo su offerte economicamente allettanti non è invece una gran strategia: le nuove generazioni guardano in modo più ampio al datore di lavoro (per esempio sono interessati dalla Csr) e all’ambiente nel quale si vanno a inserire (che deve essere fatto da persone con le quali vanno d’accordo). Sono anche meno fedeli delle generazioni precedenti: se non si trova rapidamente il modo di soddisfarli, se ne vanno ben prima di aver potuto dare all’organizzazione qualcosa di sostanziale. Naturalmente i futuri leader non sono solo fuori dell’organizzazione. Ce ne sono quasi certamente dentro, quindi un’altra strategia da adottare è quella di farli affiorare (i programmi a supporto della leadership femminile rientrano in questo filone). Dando per risolto il problema di attirarli e farli emergere, i talenti vanno inseriti in un percorso che ne acceleri la crescita e, al tempo stesso, permetta di metterli alla prova. La qualità del percorso di sviluppo loro dedicato è fondamentale per trattenerli e per accelerare il *time-to-performance*.

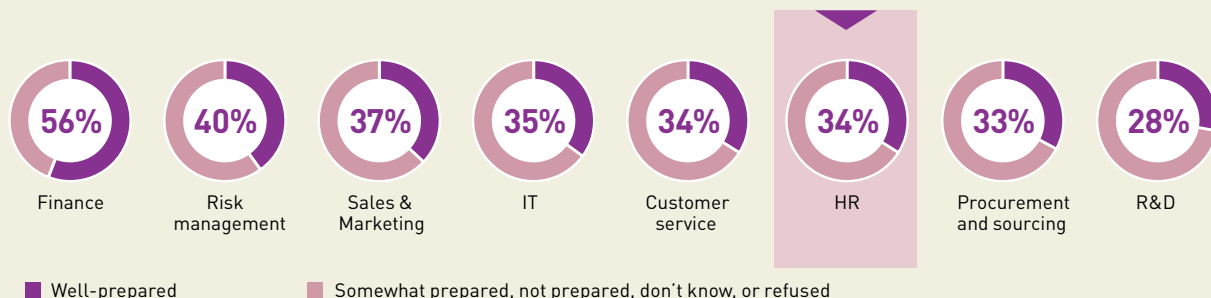
### La differenza tra talenti e talento

Va a questo punto sottolineato che i futuri leader non sono la sola fonte di talento. Se è vero che saranno loro a guidare l’organizzazione, va detto che il talento è sempre più distribuito, come d’altronde l’intelligenza, tra reti di umani e di macchine. Questo talento sparso nell’organizzazione è frammentato e non sempre valorizzato. Ogni individuo possiede qualche talento che sarebbe potenzialmente utile, ma magari non sa di possederlo o non sa che potrebbe servire alla sua organizzazione o non sa come farlo riconoscere all’organizzazione. La somma complessiva del talento sommerso è probabilmente ragguardevole, ma ciò che lo rende ancora più interessante sono due elementi. Anzitutto è ovunque, si trova nel front-end come nei laboratori e negli uffici. Cioè, è lì dove serve: dove può sorgere una minaccia o un’opportunità. Secondo, la sua valorizzazione potrebbe essere la chiave per il coinvolgimento delle risorse umane.

Queste due ragioni mi paiono sufficienti per dire che il futuro del talento sarà roseo per chi, oltre ad attirare, sviluppare e gestire al meglio i futuri-leader, riuscirà a mettere a frutto il talento disperso nell’organizzazione. Trovare il modo di identificarlo e indirizzarlo opportunamente richiede metodi, strumenti analitici e una cultura che poche organizzazioni possiedono. Capite perché fare sogni d’oro nell’età del talento sia così difficile. ■

## Across most business functions, only a minority of CEOs feel that their organisations are well-prepared for transformative change

Q: Thinking about the changes you are making to capitalise on transformative global trends, to what degree are the following areas of your organisation prepared to make these changes?



Base: Respondents who stated 'recognise need to change', 'developing strategy to change', 'concrete plans to implement change programme' or 'change programme underway or completed' to any option listed in the question 'In order to capitalise on the top-three global trends which you believe will most transform your business over the next five years, to what extent are you currently making changes, if any, in the following areas?' [1,338]

Fonte: PwC 17th Annual Global CEO Survey